

Unternehmenskulturen werden oft unwissentlich in die Demenz geführt – und das Controlling schaut zu

von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Authentische Unternehmenskulturen haben Firmen, die ihre eigenen bewusst formulierten Vorgaben umsetzen und leben. Unternehmenskulturen werden dement, wenn Organisationen ihre eigenen Fähigkeiten vergessen – und weil sie ihre eigene Zukunft von andern gestalten lassen. Der Glaube an die „Industrie 4.0“ mit ihren digitalen Abhängigkeiten, sowie „Consulting 4.0“ mit ihrer Selfie-Mentalität lassen die eigenen Talente und Sensibilitäten im Arbeitsalltag verkümmern. Die Bezeichnung „Industrie 4.0“ ist ein Begriff der deutschen Bundesregierung für ein Projekt einer Hightech-Strategie mit deren Forschungsplattform und dem Ziel, dass alles mit allem elektronisch vernetzt werden soll. Es handelt sich dabei um ein Organisationsgestaltungskonzept. Die Bezeichnung „Consulting 4.0“ ist lediglich die Antwort der Beratungshäuser auf die eigenen Bemühungen, „Industrie 4.0“ zu beraten, zu begleiten und dabei die immer größer werdenden Datenberge als allmäh-

tige Grundlage für Entscheide zu zitieren, ohne dabei die Sinnhaftigkeit zu prüfen.

Diese Konzepte bringen viele „Trend-Gurus“ und „Zukunftsmacher“ hervor, die Firmen regelrecht ins „Bockshorn“ jagen, weil diese sich gedanklich bereits in deren Abhängigkeiten begeben haben. Da „Cyber-Industrie-Begriffe“ weder konkrete Szenarien noch Antworten enthalten, erzeugen sie Unsicherheiten und Ängste. Dennoch wird propagiert, dass sich die ganze Arbeitswelt permanent verändern müsse (Pseudo-Agilität). Wer dem Glauben schenkt, sieht sich lediglich virtuellen Bedrohungen ausgesetzt. Das Tagesgeschäft könnte dadurch an Aufmerksamkeit verlieren und konzeptionelle Gewohnheiten (die eigenen Zukunftsfragen anzugehen) bedeutungslos werden. Künstlich geschaffene Angebote haben Hochkonjunktur. Dadurch gehen Identitätsräume (vgl. [Abbildung 1](#)) verloren und Kreativität

und Mut erhalten im eigenen Umfeld keine Plattformen mehr. Bei Nichteinbezug der Identifikation der Beteiligten wird der Weg der Machbarkeit früher oder später zum Hindernis. Firmen laufen Gefahr, ihre Identität zu verlieren, weil sie mit ihren zukunftsorientierten Hightech-Strategien ihre Unternehmenskultur vernachlässigen – die Demenz entwickelt sich.

Folgende Beispiele von Dienstleistungsangeboten zeigen diese Entwicklung auf:

- *User Centred Digital Transformation* – Mit unserem „UCD-Werkzeugkasten“ sind wir bestens ausgerüstet, um Sie in der spannenden Transformation zu begleiten.
- *Unsere Ist-Analyse deckt Painpoints und Kanalbrüche auf* – Diese User Journey gibt Ihnen Auskunft darüber, wo und wie die Benutzer mit Ihren Systemen interagieren
- *Konzeption für eine nutzerzentrierte und effiziente Lösung Ihrer Prozesse* – Unsere Usability-Methoden helfen Ihnen in der Konzeption der richtigen Lösungen.
- *Pre-Employment Screening* – Personalmanagement zur Vermeidung von Fehlbesetzungen.
- *Pre-Business Screening* – Risikominimierung zur Senkung ihrer Haftungsrisiken und Einhaltung Ihrer Sorgfaltspflichten.
- *Anti-Fraud Investigation* – Ermittlung und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität mittels präventiver Sicherheitskonzeptlösungen.
- *Security & Risk Management* – Konzipierung von wirkungsvollen Sicherheitsstandards zur Früherkennung von Schwachstellen in Ihrem Unternehmen.

Sind dies nicht alles Selbstverständlichkeiten, mit Wortspielen und Anglizismen neu betitelt,



Abb. 1: Identitätsräume

die jede Führungskraft in ihren Entscheidungsfindungen stets berücksichtigt? Oder sind sich die heutigen Vorgesetzten ihrer Selbstverantwortung tatsächlich nicht mehr bewusst? Kann es sein, dass sie weniger ihren eigenen Instinkten und Fähigkeiten vertrauen, sondern diese an „App's – Erfinder“, „Cloud-Verkäufer“, „Influencer“ und andere selbsternannte Experten delegieren? Was sind die Auswirkungen solch punktueller Interventionen auf die Haltung der Mitarbeitenden und die Unternehmenskultur?

In der Praxis ist diese Veränderung bereits an einfachen Beispielen erkennbar:

- Geschäftsführer sind nicht in der Lage, einfache Einladungen für ihren „Tag der offenen Tür“ adressatengerecht zu verfassen.
- Aktualisierte Arbeitseinsatzpläne werden via „APP“ von Vorgesetzten elektronisch an ihre Mitarbeitenden mitgeteilt, ohne Änderungsbegründungen und Rücksprachen. Persönliche Kontakte werden auf ein Minimum reduziert.
- Geschäftsberichte, Prospekte, Anlässe und Auftritte, sogar Arbeitszeugnisse und Würdigungen werden externen Dienstleistern übergeben, die sich allesamt nach Trends ausrichten. Konkurrenten werden sich immer ähnlicher, obwohl sie dies in jeder „Werbung“ vehement verneinen würden.

Menschen übernehmen Verantwortung für Menschen und nennen dies Führung. Sie nehmen diese Verantwortung jedoch nicht wahr, wenn sich ihre Handlungen nach sinnentleerten Wort-

kreationen ausrichten. Denn damit werden die Kompetenzen in der Firma gelähmt und keinesfalls gefördert. Die Kraft über Jahre gewachsener Unternehmenskultur wird nicht genutzt, weil Vernunft durch dauernde Agilität erstickt wird. Dies wirkt ermüdend, obwohl mit dem Dabeisein der Erfolg in Aussicht gestellt wird.

„Industrie 4.0“ und „Consulting 4.0“ sind im Rückblick entstandene Begriffe (Auflistung von Wirtschaftsevolutionsschritten) mit einer vagen Prognose. Was jedoch fehlt, sind begleitende Gedanken über grundsätzliche, lebenswerte und sinnstiftenden Ziele der Gesellschaft und der Entwicklung der Menschen. Dafür sind unsere Instinkte und Fähigkeiten wegweisend. Sie erfordern jedoch die Pflege des Kohärenzgefühls, das nach Aaron Antonovsky, Medizinsoziologe, wie folgt lautet:

Die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen – Das Gefühl der Verstehbarkeit

(Wofür steht „Industrie und Consulting 4.0“ konkret?)

Die Überzeugung das eigene Leben gestalten zu können – Das Gefühl der Handhabbarkeit

(Was ist machbar und soll damit bewirkt werden?)

Der Glaube an den Sinn des Lebens – Das Gefühl der Sinnhaftigkeit

(Wem dient es mit welchem Zweck?)

Infokasten

Entstehung der Begrifflichkeit

Industrie 4.0

Der Begriff wurde von Henning Kagermann, Wolf-Dieter Lukas und Wolfgang Wahlster geprägt und erstmals 2011 zur Hannovermesse in die Öffentlichkeit getragen. Im Oktober 2012 wurden der Bundesregierung Umsetzungsempfehlungen übergeben. Am 14. April 2013 wurde auf der Hannovermesse der Abschlussbericht mit dem Titel Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 des Arbeitskreises Industrie 4.0 vorgelegt. Der Arbeitskreis stand unter dem Vorsitz von Siegfried Dais (Robert Bosch GmbH) und Henning Kagermann (acatech). Die Begriffe Erste, Zweite und Dritte industrielle Revolution wurden historisch im Nachhinein gebildet. Die Ziffer 4.0 soll einen Bezug zu den Vorgänger-Revolutionen herstellen und es soll zum Ausdruck kommen, dass die Veränderung eine gleiche Bedeutung hätte. Der Autor Wolfgang Halang kritisiert den selbstreklamierten Anspruch der vierten industriellen Revolution als „sicher vermessen und unseriös“ und bezieht sich auf Rainer Drath: „Bemerkenswert ist die Tatsache, dass erstmals eine industrielle Revolution ausgerufen wird, noch bevor sie stattgefunden hat.“

Unternehmenskulturen dürfen nicht demontiert werden, weil sie die komplexen Verbindungen der nicht sichtbaren Synapsen der Organisation aufrechterhalten und immer wieder neu verknüpfen. Ein wichtiger Beitrag dazu übernimmt das Controlling mit dem Thematisieren von Abweichungen von Qualitäts- und Zielvorgaben. Diese beinhalten immer den Bezug zur Firmen-DNA – Begründungen des Machbaren und des Unmöglichen.

Schlussendlich bleibt Controlling am wirksamsten, wenn die Rückbesinnung und Pflege der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten gewährleistet bleiben. Zugleich wird die eigene Unternehmenskultur in ihrer Authentizität gestärkt und beugt der Demenz vor. ■

Autoren



■ Hans R. Hässig

ist Mitinhaber der Beratungsgesellschaft Unternehmenskultur-Controlling, CH-Dielsdorf. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.

E-Mail: kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch

■ Roland F. Stoff

ist Mitinhaber der Beratungsgesellschaft Unternehmenskultur-Controlling, CH-Dielsdorf. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

E-Mail: kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch

www.unternehmenskultur-controlling.ch

